



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

LUCIANA DE FARIAS

**INTRANET: O ESTUDO DE CASO DA VALEC ENGENHARIA,
CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.**

Brasília
2013

LUCIANA DE FARIAS

**INTRANET: O ESTUDO DE CASO DA VALEC ENGENHARIA,
CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Mônica Igreja do Prado

Brasília
2013

LUCIANA DE FARIAS

**INTRANET: O ESTUDO DE CASO DA VALEC ENGENHARIA,
CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Mônica Igreja do Prado

Brasília, 23 de setembro de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Gilson Ciarallo

Prof. Luiz Claudio Ferreira

RESUMO

Este trabalho trata de um estudo de caso sobre a implantação da intranet, ferramenta de comunicação interna, na VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.. O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de implantação da intranet, no qual foram expostos os estudos, as pesquisas, a produção de conteúdo, o processo criativo e o envolvimento de todas as áreas da organização na implantação da intranet. Ainda dentro do escopo dos objetivos, o presente trabalho mostra e divulga os resultados esperados e projeta melhorias para a próxima versão. Para alcançar esses objetivos, fez-se necessário pesquisas documentais em livros, revistas científicas, mídias digitais e documentos da organização, além da prática, que foi o próprio desenvolvimento do trabalho. As principais conclusões são as de que a intranet contribui para o aumento da produção do trabalho de todos os colaboradores e inaugura uma cultura de comunicação interna, antes inexistente na organização.

Palavras-chaves: VALEC. Comunicação Interna. Intranet

ABSTRACT

This paper is a case study on the implementation of the intranet, internal communication tool in VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A..The objective of this paper is to present the process of implementation of intranet, which were exposed studies, surveys, content production, the creative process and the involvement of all areas of the organization in the implementation of the intranet. Also within the scope of the objectives, this paper shows and discloses the expected results and improvements to the next version. To achieve these goals, it was necessary documentary research in books, journals, digital media and documents of the organization, beyond the practice, which was the actual development work. The main conclusions are that the intranet contributes to increased production of the work of all employees and inaugurates a culture of internal communication in the organization before nonexistent.

Keywords: VALEC. Internal Communication. Intranet

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 VALEC ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.	8
1.1 <i>Ferrovias concedidas à VALEC</i>	9
1.2 <i>Organograma</i>	11
1.3 <i>Orçamento</i>	13
2 COMUNICAÇÃO INTERNA	14
2.1 <i>Intranet</i>	19
3 HISTÓRIA E IMPLANTAÇÃO DA INTRANET NA VALEC	25
3.1 <i>Conteúdo da intranet</i>	28
3.2 <i>Layout da intranet</i>	29
3.3 <i>Resultados e melhorias a serem implantadas</i>	30
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXO A	37
ANEXO B	38
ANEXO C	39
ANEXO D	40

INTRODUÇÃO

A comunicação interna torna-se cada vez mais importante dentro das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Ela deve fazer parte do planejamento estratégico das organizações pois, por meio de uma comunicação interna eficaz é possível alcançar os objetivos propostos pelas empresas e alinhar os colaboradores às metas e diretrizes da organização.

Uma das formas de materialização da comunicação interna é a presença da intranet, como ferramenta de uso interno, apenas dos membros de uma instituição.

Nesse contexto, a VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A., empresa pública, vinculada ao Ministério dos Transportes, insere-se como uma empresa que até então dispunha de uma comunicação interna informal, por isso a implantação da intranet na VALEC marca um momento de necessidade de uma comunicação interna formal, eficiente e apta a promover resultados dentro da organização.

O processo de implantação do portal interno envolve todas as áreas da organização e dentro do planejamento do projeto, há fases de pesquisa, produção e execução, levando em consideração os aspectos governamentais que envolvem uma empresa pública como a VALEC.

Com uma comunicação interna, por meio da intranet, institucionalizada na organização, é possível envolver os colaboradores internos para atingir os objetivos da empresa e fazer com que a VALEC possa realizar com eficácia a sua função social.

Os objetivos gerais deste trabalho são apresentar o processo de implantação da intranet, mostrar e divulgar os resultados esperados e projetar melhorias para a próxima versão. Já os específicos mostram o conceito de comunicação interna e de intranet, história e implantação da intranet na VALEC e as especificidades do conteúdo e layout, além dos resultados e melhorias a serem implantadas.

Para alcançar os objetivos, fez-se necessário pesquisas documentais em livros, revistas científicas, mídias digitais e documentos da organização, além da prática, que foi o próprio desenvolvimento do trabalho.

A estrutura do trabalho desenvolve-se na composição de três capítulos, além da introdução e da conclusão. No primeiro capítulo, faz-se necessária a

apresentação da VALEC, com sua designação, seu organograma e orçamento. No capítulo dois, apresentam-se conceitos de comunicação interna e intranet. O capítulo três apresenta a história e implantação da intranet na VALEC, com especificações de conteúdo e layout, e mostra os resultados e melhorias a serem implantadas.

1 VALEC ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.

A VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. é uma empresa pública, vinculada ao Ministério dos Transportes, responsável pela construção e exploração das ferrovias a ela concedidas pelo Governo Federal. De acordo com a Lei 11.772, de 17 de setembro de 2008, cabe à VALEC administrar os programas de operação da infraestrutura ferroviária, nas ferrovias a ela outorgadas; coordenar, executar, controlar, revisar, fiscalizar, administrar e desenvolver estudos e projetos de obras de infraestrutura ferroviária; construir, operar e explorar estradas de ferro, sistemas acessórios de armazenagem, transferência e manuseio de produtos e bens a serem transportados e, ainda, instalações e sistemas de interligação de estradas de ferro com outras modalidades de transporte; promover o desenvolvimento dos sistemas de transportes de cargas sobre trilhos, objetivando seu aprimoramento e a absorção de novas tecnologias; celebrar contratos e convênios com órgãos nacionais da administração direta ou indireta, empresas privadas e com órgãos internacionais para prestação de serviços técnicos especializados; exercer outras atividades inerentes às suas finalidades, conforme previsão em seu Estatuto Social. (VALEC, 2012)

Com sede e foro na cidade de Brasília, no Distrito Federal, a VALEC possui escritórios nos estados da Bahia, Goiás, Maranhão, Rio de Janeiro, São Paulo e Tocantins.

A história da VALEC começou a ser escrita ainda no início da década de 70. Concebida para planejar e construir ferrovias, como subsidiária da Cia. Vale do Rio Doce e da sua associada, a USS Engineers and Consultants INC., a empresa foi criada no dia 22 de fevereiro de 1972, com o nome de VALUEC Serviços Técnicos Ltda., tendo atuado, inicialmente, na implantação do Projeto Carajás.

Posteriormente, teve sua razão social alterada para VALEC Engenharia e Construções Ltda., e suas quotas transferidas para o GEIPOT (Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes). Pelo Decreto nº 94.385, de 28 de maio de 1987, o GEIPOT foi autorizado a transferir à União as cotas que detinha no capital da VALEC, passando a supervisão a ser da responsabilidade do Ministério dos Transportes. No seu artigo 3º, o Decreto nº 94.385 estabelece: “É autorizada a

conversão da VALEC Engenharia e Construções Ltda. em sociedade por ações de capital autorizado, alterando-se a sua denominação para VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.. (VALEC, 2012)

Em 2008, com as medidas adotadas pelo Governo, com vistas à ampliação e modernização do modal ferroviário nacional, a VALEC passa por uma nova reestruturação. Pela Lei nº 11.772, de 17 de setembro de 2008, que autoriza a reestruturação da VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A., e aprova o Plano Nacional de Viação, a VALEC não apenas recebeu a concessão para a construção de novas ferrovias e de novos trechos para a Ferrovia Norte – Sul, mas também teve ampliado o seu patamar de responsabilidades. Isso implicou no aumento de atribuições e na necessidade de reestruturação e reequipamento da empresa, com vistas aos desafios decorrentes das novas concessões. (VALEC, 2013)

1.1 Ferrovias concedidas à VALEC

A VALEC detém, atualmente, a concessão para a implantação de cerca de 9.700 quilômetros de ferrovias que, quando totalmente implantadas, dotarão o país de uma logística de transporte de carga que proporcionará condições de competitividade aos produtos brasileiros nos mercados interno e externo.

A Ferrovia Norte – Sul, em seu traçado inicial, previa a construção de 1.574 quilômetros de trilhos, cortando os estados do Maranhão, Tocantins e Goiás, interligando Açailândia (MA) e Anápolis (GO). Com a Lei nº 11.297, de 09 de maio de 2006, que incorporou o trecho Açailândia – Belém ao traçado inicialmente projetado, e com a Lei nº 11.772, que estendeu o traçado até a cidade paulista de Panorama, a Ferrovia Norte – Sul terá, quando concluída, 2.760 quilômetros de extensão.

A Norte – Sul foi projetada para promover a integração nacional, minimizando custos de transporte de longa distância e interligando as regiões Norte e Nordeste às Sul e Sudeste, através das suas conexões com cinco mil quilômetros de ferrovias privadas. (VALEC, 2012)

O trecho ferroviário ligando as cidades maranhenses de Estreito e Açailândia já está concluído e em operação comercial desde 1996. Esses 215 quilômetros de linha ferroviária se conectam à Estrada de Ferro Carajás, permitindo o acesso ao Porto de Itaqui, em São Luís.

No estado do Tocantins, foi concluído, em 2007, o trecho Aguiarnópolis – Araguaína, num total de 153 quilômetros. Nesse trecho foram gastos R\$427.890 mil. O trecho seguinte, de mais de 100 quilômetros, entre o Pátio Multimodal de Araguaína e o de Colinas do Tocantins, foi concluído e inaugurado em dezembro de 2008. O investimento foi na ordem de 300 milhões.

No trecho Colinas – Guaraí, de cerca de 116 quilômetros, as obras também já estão concluídas, assim como o trecho entre Guaraí e Palmas, inaugurado em setembro de 2010. Para o trecho que vai de Araguaína até Palmas, num total de 358 quilômetros, foram necessários recursos na ordem de R\$1.250 milhões.

O trecho seguinte, entre Palmas (TO) e Anápolis (GO), de 855 quilômetros, está em fase final de construção, com previsão para conclusão para dezembro de 2013. O investimento para esse trecho, até agora, é de R\$4,28 bilhões.

A Ferrovia Norte – Sul, de acordo com a Lei nº 11.772, ainda passará por Ouro Verde, no estado de Goiás, e Panorama, no estado de São Paulo. Esse trecho possui 681 quilômetros, com previsão de término das obras para o segundo semestre de 2014, e com investimento de R\$3,38 bilhões.

Outra ferrovia concedida à VALEC é a Ferrovia de Integração Oeste – Leste (FIOL) que possui 1.527 quilômetros de extensão, entre Figueirópolis, no Tocantins, ao porto de Ilhéus, no litoral baiano. A previsão para a conclusão das obras é para 2015, e o total de investimentos está na ordem de R\$4,2 bilhões. (VALEC, 2012)

A construção da FIOL teve início em 2012, nos trechos compreendidos entre Ilhéus e Caetité, no estado baiano, e a previsão para o término das obras é em junho de 2014. Outro trecho da ferrovia, entre Caetité e Barreiras, ainda no estado da Bahia, está com previsão de início das obras para o segundo semestre deste ano. O último trecho, compreendido entre Barreiras, na Bahia, e Figueirópolis, no

Tocantins, está em fase de projeto executivo, ainda sem data para o início das obras. O orçamento previsto para a construção da FIOIOL será em torno de R\$4,5 bilhões.

Quando construída toda a extensão da FIOIOL, a ferrovia vai abranger uma área onde as atividades econômicas mais importantes são o agronegócio e a mineração. O agronegócio inclui, além da lavoura e da pecuária, outras atividades associadas, tais como o beneficiamento, a armazenagem, o transporte e a comercialização dos produtos e insumos. O agronegócio é expressivo nas regiões do Oeste Baiano (soja, milho, algodão, feijão, mandioca) e Sudeste Tocantinense. Nessa última, destacam-se a pecuária bovina e, em menor escala, a produção de soja.

A VALEC ainda é responsável pelos estudos da Ferrovia de Integração Centro – Oeste (FICO), com 1.638 quilômetros entre Campinorte, em Goiás, e Vilhena, em Rondônia. Os benefícios da FICO são proporcionar alternativas para o direcionamento de cargas para os portos do Norte e Nordeste, principalmente aquelas produzidas em Rondônia, Mato Grosso e Goiás e, assim, reduzir o percurso e o custo do transporte marítimo de grãos e minérios exportados para a Europa e Oriente Médio. Outra vantagem proporcionada pela FICO é aumentar a produção agroindustrial da região, motivada por melhores condições de acesso aos mercados nacional e internacional. (VALEC, 2012)

1.2 *Organograma*

O órgão superior da VALEC, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos à sua função social e ao seu objeto, é a Assembleia Geral.

A administração da empresa é exercida pelo Conselho de Administração (CONSAD) e pela Diretoria-Executiva, sendo o Conselho, órgão de deliberação colegiada e a Diretoria, órgão executivo da administração, atuando cada um dos seus membros segundo as respectivas competências.

Ao CONSAD, que é composto por seis membros, compete, dentre outros: fixar a orientação geral dos negócios da VALEC e aprovar, para cada exercício

social, os planos gerais da Sociedade; fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar a qualquer tempo, os livros e papéis da VALEC, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos; aprovar, por proposta da Diretoria-Executiva, a distribuição de dividendo intermediário; aprovar e submeter à Assembleia Geral as demonstrações financeiras e o Relatório da Administração da Sociedade; aprovar o Regimento Interno, os Regulamentos, bem como a proposta do Plano de Classificação de Cargos e Salários da VALEC; aprovar as Normas Gerais de Licitação; aprovar as Normas Gerais para alienação de bens, disciplinando, inclusive, a baixa dos inservíveis; eleger e destituir, a qualquer tempo, os diretores da VALEC.

À Diretoria-Executiva, constituída de um Diretor-Presidente e de até quatro Diretores, compete, dentre outros: propor ao CONSAD, por intermédio do Diretor-Presidente, as políticas, diretrizes, planos, programas e orçamentos, suas alterações, bem como a organização geral da VALEC, dotando-a da estrutura que for mais adequada à consecução dos objetivos sociais.

Além do Conselho de Administração, a VALEC conta com o Conselho Fiscal, órgão permanente, composto por três membros efetivos com os respectivos suplentes. Dentre as suas competências estão fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela VALEC.

Ainda, de acordo com o Estatuto Social, a Auditoria Interna é um órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Presidente do CONSAD, incumbido de executar atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, de engenharia, patrimonial e operacional.

Para desenvolver as suas atividades, a VALEC, além dos órgãos citados acima, dispõe de um conglomerado de áreas, vinculadas às Diretorias, que compõem o organograma da instituição e promove o desenvolvimento da estatal. (VALEC, 2012)

1.3 Orçamento

A VALEC é uma empresa pública, organizada sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, controlada pela União. O Capital Social, subscrito e integralizado e, previsto no orçamento da união, é de R\$6.303.299.446,89 (seis bilhões, trezentos e três milhões, duzentos e noventa e nove mil, quatrocentos e quarenta e seis reais e oitenta e nove centavos) representado por 8.090.009 (lote de 1.000) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, sendo a União detentora de 100% das ações da empresa. (VALEC, 2012)

2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna integra a comunicação empresarial (ou organizacional) e tem por objetivo promover a troca de informações entre a organização e os colaboradores e incentivar a participação ativa desses na concretização dos objetivos organizacionais. Além disso, o público interno é o maior porta voz da organização e, por isso, deve ser visto e tratado como um parceiro da empresa.

Considerada uma ferramenta estratégica, a comunicação interna compatibiliza os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. Ao público interno, deve ser dirigida a maior e melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas. E, juntamente com a direção, as pessoas que constituem o público interno, são os responsáveis por concretizar os objetivos e metas do planejamento estratégico organizacional, defendendo a missão e visão da empresa.

Segundo Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno)”.

Quanto à forma da comunicação interna, ela deve ser de duas vias, uma que informa os funcionários sobre as decisões da organização, e ao mesmo tempo, estimula a participação destes e faz com que os mesmos sintam-se co-responsáveis pelo sucesso da empresa. Ao estabelecer um processo de troca de informações, a organização pode obter o comprometimento do público interno com o planejamento estratégico da organização e, dessa forma, ambas as partes saem satisfeitas.

A comunicação interna pode ocorrer de duas maneiras: por meio do acesso formal e informal à informação. A comunicação informal ocorre em organizações que não possuem um departamento especializado, o que prejudica a integração da direção com os funcionários e, em consequência, gera o

descomprometimento do público interno com os objetivos e estratégias organizacionais.

No caso da comunicação formal, quando a empresa dispõe de uma estrutura para absorver a área de comunicação, diversas estratégias podem ser utilizadas para manter o público comprometido com a organização, sua missão, seus valores e objetivos.

Quanto mais a comunicação for aperfeiçoada e desenvolvida, melhor será o intercâmbio de informações, o conhecimento e a interação do público interno com o planejamento estratégico e com a organização. E, um público interno bem informado, motivado e participante torna-se o maior aliado da empresa, trabalhando junto a direção para atingir os objetivos almejados e transmitindo para os demais públicos de interesse uma imagem organizacional positiva.

Os objetivos organizacionais são delineados no planejamento estratégico da empresa, que deve ter a comunicação interna alinhada a esse planejamento para que os colaboradores possam cumprir as metas propostas. Desta forma, vê-se a importância da comunicação interna dentro de uma organização, pois, sem ela, as propostas impostas pelo planejamento organizacional podem não ser efetivamente concluídas.

Por meio da comunicação interna, que deve fazer parte do planejamento estratégico da organização, é possível alcançar os objetivos propostos pela empresa e alinhar os colaboradores às metas e diretrizes da organização.

Levando em consideração a importância da comunicação interna nas organizações, Kunsch observa:

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 2003, p.156).

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das

metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços.

Dentre as contribuições que a comunicação interna pode proporcionar às organizações, destacam-se:

- Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
- Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os *inputs* (as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
- Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
- Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.

A história da comunicação interna passa pelo departamento de recursos humanos. No passado, a comunicação com colaboradores se reportava à área de recursos humanos, uma vez que, tradicionalmente, a função lidava com todas as questões relacionadas com o bem-estar dos funcionários. Por exemplo, a comunicação interna na Hewlett-Packard (HP), em meados da década de 1980, estava vinculada ao departamento de recursos humanos, com programas de aposentadoria e desligamento voluntários.

Mas, atualmente, a responsabilidade pela comunicação interna está delegada à área de comunicação empresarial. Mas ainda, há empresas que compartilham a comunicação interna com a área de recursos humanos, como é o caso da Continental Airlines, empresa de aviação americana, que delega a responsabilidade pela comunicação das mensagens da gerência entre os setores de recursos humanos e comunicação empresarial.

Segundo Argenti (2011, p. 225), “o ideal é que em grandes empresas os departamentos tenham alguém encarregado da comunicação interna”.

Algumas empresas posicionam os profissionais de comunicação focados em questões de recursos humanos, na área de comunicação empresarial, para estabelecer continuidade entre a estratégia e a execução da comunicação geral e daquela relacionada com recursos humanos.

Em outras organizações, com várias divisões, cada área possui representante de comunicação interna que se reporta, conjuntamente, ao chefe do *staff* para a gerência divisional e para um departamento geral de comunicação empresarial. O ideal é que cada divisão compartilhe as melhores práticas para fornecer mensagens de alto nível aos funcionários em suas respectivas áreas. E cada área, por sua vez, pode utilizar diferentes canais para comunicar determinada mensagem, como correio de voz, email, entre outros.

Independentemente de onde a comunicação interna esteja posicionada, é importante conceder a essa forma de comunicação a importância que ela possui junto aos colaboradores e à organização, alimentando o diálogo, a fim de proporcionar um senso de participação e colaboração em toda a empresa.

A importância da comunicação interna foi constatada pelo estudo realizado pela consultoria Watson Wyatt, que verificou que as empresas com os programas mais eficazes de comunicação com os empregados apresentaram aos acionistas um retorno total de 91%, de 2002 a 2006, em comparação com um retorno de 62% para as empresas que se comunicavam de forma menos eficiente. Além disso, uma melhora significativa na eficácia da comunicação está associada com um aumento de 15,7% no valor de mercado. O mesmo estudo conclui: “A questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não essencial”, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa”.

A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. Uma sólida comunicação interna – impulsionando a lealdade e a produtividade da força de

trabalho – continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa.

Depois de decidido a quem a função deve se reportar, há de se instalar um programa eficaz de comunicação interna dentro da organização, que engloba várias estratégias.

Dentre elas está o interesse da alta e média gerências em se comunicar com os colaboradores de todos os níveis da organização. Como exemplo dessa estratégia, pode utilizar o *open house*, na qual os funcionários são convidados a comparecer, na sala do alto executivo da empresa, para falar sobre qualquer assunto - problemas, sugestões ou reclamações. Esse tipo de comunicação aberta e a atenção aos colaboradores pode significar uma melhora no moral dos funcionários e na cultura organizacional. Como afirma Argenti (2001, p. 229) “respeitar o funcionário e saber ouvir e interagir com ele é a base para um programa de comunicação interna eficaz”.

Outra estratégia de comunicação interna é a promoção de reuniões presenciais, que devem ocorrer, pelo menos, trimestralmente, onde a gerência apresenta os resultados e o progresso da empresa em iniciativas importantes, e demonstra a intenção de responder às contribuições anteriores dos funcionários. Na oportunidade, os funcionários podem interagir com a gerência por meio de fóruns, videoconferências ou por outros meios mais adequados.

Ainda, dentre as alternativas para uma comunicação interna eficaz, está a produção de publicações impressas orientadas aos funcionários, como jornais, revistas, boletins. Essas publicações devem conter materiais de interesse dos colaboradores e devem ser atraentes para que a leitura seja absorvida pelos funcionários. Além de envolver a área da comunicação da organização, a confecção dessas publicações pretende envolver também a gerência que, junto aos responsáveis pela comunicação, discute os temas e alinha a linguagem.

Além das publicações impressas, existem outros canais de comunicação internos como quadro de avisos ou murais, programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, programas de promoção profissional.

Há, ainda, um canal de comunicação interna que se insere em um plano maior, a comunicação digital. A intranet surge do uso das tecnologias digitais de

informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações.

Como forma de agilizar a transmissão de informações e o contato entre a instituição e os funcionários, as organizações lançaram mão da comunicação digital, por meio da intranet, um instrumento cada vez mais utilizado para maximizar a comunicação nas instituições.

2.1 *Intranet*

O advento das intranets empresariais no final da década de 1990 forneceu um novo canal para chegar aos funcionários, de forma rápida e abrangente, as notícias sobre eventos e iniciativas importantes da organização.

A intranet empresarial serve como plataforma interativa na qual o funcionário pode se reunir e compartilhar sua visão sobre os programas da empresa e atividades que contribuem para desenvolver a comunicação organizacional.

Um conceito de intranet é levantado por Fronckowiak:

Intranet é uma rede de computadores que “conversam” entre si usando os mesmos protocolos utilizados na Internet. As intranets são redes particulares configuradas para serem utilizadas por empresas. Mais do que uma rede local, as intranets estão sendo utilizadas para transformar a maneira como as empresas se comunicam e desenvolvem sistemas de informação. As intranets fornecem a estrutura para que as informações e os sistemas de comunicação de uma empresa tornem-se disponíveis e possam ser acessados facilmente. Esse processo ocorre por meio de um navegador universal – o navegador Web. (FRONCKOWIAK, 1998, p. 319).

O portal de comunicação interna oferece à organização um aperfeiçoamento da comunicação com base em tecnologias de desempenho comprovado para fornecer acesso mais rápido às novas informações, além de um ambiente unificado para esse acesso.

A intranet pode ser utilizada para publicar informações corporativas, dirigir reuniões virtuais, permitir acesso ao correio eletrônico e aos bancos de dados centralizados, otimizando o tempo dos colaboradores da empresa, facilitando a tomada de decisões e reduzindo o tempo das reuniões presenciais.

Dentre os vários benefícios que a intranet oferece, destacam-se:

- **Redução de custos com papel.** Em vez de imprimir e distribuir material, todas as informações podem ser inseridas no portal, permitindo acesso eletrônico, com custos baixos.
- **Custos menores com suporte e treinamento do que com outras tecnologias semelhantes.** O navegador Web já é uma tecnologia conhecida pelos usuários de computadores; dessa forma, a maior parte do treinamento já está pronta. Além disso, à medida que forem incluídos novos recursos na intranet, na maioria dos casos, eles serão executados no mesmo navegador Web; portanto, pouco treinamento adicional será necessário.
- **Melhor comunicação entre os funcionários e a administração.** Na intranet, todos estão conectados e podem se comunicar.
- **Funcionários mais bem informados e motivados.** As intranets corporativas levam aos funcionários dados que antes não eram obtidos facilmente. A informação tornou-se uma ferramenta cada vez mais importante no atual ambiente de negócios. Percebendo que possuem as ferramentas adequadas para realizarem seu trabalho, os funcionários sentem que são capazes de tomar decisões melhores e acabam envolvendo-se mais em suas tarefas.

Para desenvolver uma intranet que atenda às necessidades dos usuários, é necessário ter o apoio da direção da empresa e contar com uma equipe multidisciplinar, composta por pessoas das áreas de comunicação e tecnologia, e de outras que forem necessárias. O apoio da direção é importante, pois define a intranet inserida nos objetivos da organização, por meio de um planejamento que especifique quais os objetivos do portal e como fazer para alcançá-los. Com isso, podem-se determinar as características principais do portal interno, bem como as metas a serem atingidas por esta ferramenta de comunicação interna. Entretanto, é necessário enfatizar que a principal utilização e orientação a respeito da intranet provêm dos próprios colaboradores, que devem participar da fase de planejamento da intranet, com dados que serão utilizados para beneficiar a troca de informações por toda a empresa.

Apesar de a intranet ser desenvolvida e acompanhada por uma equipe multidisciplinar, é necessário que haja um responsável pela manutenção geral do portal interno. O webmaster precisa assumir a tarefa de manter uma aparência e um

funcionamento consistentes. Além de possuir conhecimento técnico especializado, o webmaster deverá ser um bom comunicador, pois, como administrador do portal interno, precisa ser capaz de comunicar o que está fazendo à direção da empresa e aos usuários.

Como se pode notar, a intranet requer planejamento, equipes multidisciplinares, apoio da direção e aceitação do público interno para corresponder aos anseios de uma comunicação interna eficiente.

Embora seja uma eficiente ferramenta de comunicação interna, a intranet requer cuidados em sua utilização pela área responsável pelo conteúdo. Os colaboradores são bombardeados pelas informações inseridas no sistema, diariamente e, não raro, encontram dificuldades para encontrar determinado conteúdo. Na pesquisa realizada pela Forrester Research, em 2005, foi constatado que, embora 69% dos usuários da intranet a tenham classificado como “muito importante”, apenas 44% acreditam que é fácil encontrar o que procuram, com as possibilidades de pesquisa variando conforme a área que mais precisa de melhorias.

Portanto, as organizações devem organizar-se para que os conteúdos e mensagens que desejam transmitir estejam ao alcance de todos os colaboradores de maneira ágil e fácil de serem encontrados.

O conteúdo é o aspecto mais importante da intranet. Sem conteúdo, a intranet não terá qualquer utilidade para os funcionários.

Segundo Fronckowiak (1998, p. 330), os quatro princípios básicos a serem observados no desenvolvimento e manutenção da intranet são os seguintes:

- **Relevância.** Fornecer informações relevantes para os usuários – tudo aquilo que possa ajudá-los a realizar o seu trabalho. Sem informações pertinentes, o portal logo não será mais útil.
- **Oportunidade.** Assegure-se de que sua intranet seja rápida. Se considerarem que são capazes de obter informações mais rapidamente usando outros canais, os usuários optarão por eles. O meio mais prático é sempre o escolhido.
- **Atualização.** Montar a intranet é apenas o começo. Assegure-se de que a intranet ofereça as informações mais atualizadas. As vantagens das intranets somente poderão ser garantidas quando as informações forem

sistematicamente atualizadas. Todo o conteúdo da intranet deve ser revisto e atualizado.

- **Acesso fácil.** Tenha certeza de que todos os usuários estão acessando o site intranet de maneira fácil e rápida. Se o acesso for muito difícil, os usuários encontrarão uma maneira mais fácil para realizar seu trabalho.

Para que isso ocorra, a intranet precisa incorporar um conjunto de informações relevantes para atender às demandas dos públicos internos, configurando-se não apenas como um espaço caótico de oferta e troca de mensagens, mas sim como um espaço estratégico para compartilhar conhecimentos e experiências.

É necessário partir do pressuposto de que há perfis distintos de consumidores de informações e, portanto, as empresas devem buscá-las, formatá-las e disponibilizá-las para suprir as necessidades do público interno.

Publicar informações corporativas, como dados sobre novos produtos, manuais de recursos humanos, relatórios, listas de telefone, fornecer acesso ao correio eletrônico, promover encontros virtuais, oferecer acesso a banco de dados e distribuir as notícias mais recentes sobre a organização são necessidades que podem ser demandadas pelos colaboradores da empresa para tornar a comunicação interna efetiva e eficiente.

Todas as informações publicadas na intranet permitem aos usuários agirem por conta própria, promovendo na empresa a democratização das informações – liberdade no acesso às informações ao alcance dos colaboradores da organização.

Quanto ao conteúdo a ser disponibilizado, Tavares (2010, p. 60) sugere:

- Relatório dos departamentos
- Informações financeiras
- Informações sobre recursos humanos
- Manuais de funcionários, políticas e processos
- Informações sobre o negócio: produto, serviços, clientes, mercado.
- Campanhas publicitárias
- Ações de marketing em geral
- Ações institucionais

- Diversão e cultura
- Nomes, ramais e endereços eletrônicos do público interno
- Dicas de saúde
- Calendário de atividades festivas da empresa
- Cronograma de cursos, palestras, *workshops*
- Mapa virtual da empresa
- Enfim, qualquer outro tipo de informação que seja relevante para os públicos de interesse da intranet.

A intranet não deve restringir-se a um fluxo desordenado de informações, devendo ser planejada e executada por profissionais que estejam capacitados a criar espaços especializados dentro da rede para uma moderna gestão do conhecimento e para agregar valor ao processo de comunicação.

Para tornar a intranet mais atraente aos olhos do público interno, deve-se utilizar o conceito de usabilidade na busca por um formato que mantenha a atenção dos navegadores da página da empresa. Usabilidade é a capacidade de o software em permitir que o usuário alcance suas metas de interação com o sistema. Ainda, segundo a autora, o conceito de usabilidade propõe que o site seja de fácil aprendizagem, que permita a utilização de forma simplificada, além de apresentar poucos erros. Assim, as intranets que se preocupam com a usabilidade conseguem eficiência e satisfação dos funcionários, uma vez que melhora a experiência do usuário durante o contato com o site. A boa usabilidade ajuda a formar, ou manter, uma boa imagem diante dos usuários.

De acordo com Fronckowiak, a intranet mostrou-se ser um bom investimento para as organizações. De acordo com um estudo realizado pela International Data Corporation, o retorno médio do investimento em intranets tem sido superior a mil por cento, e esses retornos tem sido obtidos em semanas e não em meses ou em anos como costuma ocorrer com investimentos em tecnologia. Os fatores fundamentais para obter essa taxa de retorno estão relacionados ao fato de que as intranets permitem a utilização de tecnologias e sistemas já existentes, custos menores para o treinamento de usuários, pois esses já estão familiarizados com o uso de navegadores Web e maior produtividade, porque as informações tornam-se mais acessíveis.

Por todos os motivos expostos, a intranet se destaca como um importante instrumento de comunicação interna, sendo eficaz e rentável para as empresas que a adotam. De acordo com Argenti,

A intranet de qualquer empresa deve ser dinâmica e envolvente, com uma página inicial constantemente renovada, para que se torne um recurso importante no qual o funcionário encontrará as informações mais recentes sobre a empresa. Idealmente, deve estar integrada à rotina de trabalho dos funcionários, de modo que possa haver consultas regulares durante o dia. Como um vice-presidente sênior de relações públicas da Ketchum explica: “Tratamos a intranet como um veículo jornalístico. Alteramos a página inicial todos os dias”. O resultado é que os funcionários verificam a intranet diariamente “da mesma maneira como conferem a primeira página do seu jornal diário”. (ARGENTI, 2011, p.233).

A intranet é um canal de comunicação entre a organização e o seu público interno, e torna-se um facilitador na busca de informações e documentos organizacionais a fim de tornar mais eficaz todos os processos da instituição.

3 HISTÓRIA E IMPLANTAÇÃO DA INTRANET NA VALEC

A comunicação interna na VALEC sempre fora informal, sem nenhum meio de comunicação, fosse ele impresso, digital ou audiovisual, voltado para os colaboradores da organização.

No dia 14 de junho de 2011, essa realidade começou a mudar. A VALEC, por meio do seu superintendente de Tecnologia da Informação à época, iniciou um projeto de implantação da Intranet corporativa da VALEC (ICV). A iniciativa do superintendente surgiu da demanda do então presidente, José Eduardo Saboia Castelo Branco, que acreditava ser a comunicação interna uma forma de tornar mais produtiva a organização.

Houve, neste dia, uma apresentação sobre o projeto, para os diretores, superintendentes e gerentes, no qual foi explicado o que é intranet, os objetivos da implantação, os benefícios, as funcionalidades da ferramenta e o cronograma do projeto. Os demais colaboradores foram inseridos, posteriormente, no projeto, por meio de reuniões com cada área, para levantamento de requisitos. As reuniões foram promovidas por colaboradores das áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação, que participaram de todas as reuniões.

Nas reuniões com as áreas, iniciadas dia 15 de junho de 2011, foram levantadas as necessidades de cada setor com o objetivo de melhorar a comunicação interna, facilitando a integração e a visibilidade das informações. Cada área informou os documentos e materiais que deveriam ser inseridos na intranet. Também foram definidos os pontos focais, de cada setor, para alimentar o portal interno com as informações de cada área. Esse ponto focal também é responsável por verificar e atualizar o seu respectivo setor, na intranet. No dia 30 de junho, do mesmo ano, as reuniões haviam sido feitas com todas as áreas da organização.

Concomitantemente com as reuniões, estavam sendo desenvolvidas a arquitetura da informação e o layout das páginas, de acordo com as necessidades dos futuros usuários e dentro das possibilidades que o sistema permitia.

O desenvolvimento da arquitetura da informação foi realizado pela área de Tecnologia da Informação, que contratou uma empresa para desenvolver e suportar

a estrutura, com a cobertura da área de Comunicação, que forneceu suporte aos aspectos que se referem ao layout e a forma como a informação deve ser inserida, para que os colaboradores possam encontrar com facilidade os dados desejados.

Após o término das reuniões, o desenvolvimento da arquitetura da informação continuou sendo feito, com trocas de informações entre as áreas responsáveis até se chegar ao modelo ideal, para a primeira versão da intranet. Várias reuniões entre as áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação foram realizadas para determinar qual seria o melhor layout e o que estaria por trás da estrutura, para facilitar a usabilidade da ferramenta.

Decorridos três meses desde o término das reuniões com os setores da organização, em meados de setembro de 2011, tanto a estrutura quanto o layout estavam prontos. Era a hora de apresentar o produto pronto à diretoria da empresa, para então tornar o produto disponível a todos os colaboradores da instituição.

Essa apresentação não aconteceu, pois houve troca de diretoria na empresa, e o então presidente da VALEC, que tanto queria vê-la implementada, não conseguiu ver o seu projeto realizado.

Por conta da troca na alta diretoria, o projeto da intranet parou. Parou por, aproximadamente, seis meses, de outubro de 2011 a junho de 2012. O fato ocorreu pois, com a mudança do alto escalão, houve também troca no nível das superintendências, fazendo com que, o então superintendente de Tecnologia da Informação se afastasse da empresa, deixando o projeto para um novo gestor, que teve que avaliar todo o processo, o que já havia sido feito, e se adequar às novas solicitações do novo presidente da VALEC, Josias Sampaio Cavalcante Júnior. Por este motivo é que o projeto intranet ficou parado por tanto tempo.

Quando da chegada da nova diretoria, o novo presidente deixou claro a intenção de publicarmos o quanto antes a intranet, mesmo que não fosse da forma como a nova área de Tecnologia da Informação desejava. Foi utilizada então a mesma estrutura e foram feitas algumas mudanças no layout, no prazo de um mês – de junho a julho de 2012 - propostas pela nova área da Tecnologia da Informação, que contratou um webmaster para gerenciar a intranet.

No dia 17 de julho de 2012, foi apresentado, pelo novo setor de Tecnologia da Informação à área de Comunicação, o novo projeto visual da intranet, que deixou de

ser chamada de Intranet Corporativa da VALEC (ICV), visto que o nome era um tanto quanto redundante, e passou a ser chamada apenas de intranet da VALEC.

Da reunião, participaram os representantes das áreas da Comunicação e da Tecnologia da Informação, bem como os colaboradores das respectivas áreas que participam da implementação e implantação do projeto.

A nova proposta apresentada foi pautada, exclusivamente, no layout, pois como a estrutura já estava pronta, aproveitou-se a arquitetura da informação para agilizar o processo de implantação da intranet.

Para a criação da nova proposta visual, levou-se em consideração alguns aspectos, como mínimo de alteração da estrutura, cuidado no impacto da programação existente, existência de plataforma e arquitetura da informação e comportamento de navegação.

E, como houve um longo período da primeira versão visual para a última, considerou-se também a inserção de novos conteúdos e novas áreas, que foram implantadas na organização durante o período supracitado.

Após apresentação, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) avaliou a proposta, sugeriu alterações e encaminhou à área de Tecnologia da Informação para providenciar as alterações necessárias.

No dia 18 de julho de 2012, a ASCOM informou ao setor de Tecnologia as sugestões para alterações de alguns termos, na qual foi prontamente respondida.

O próximo passo, após aprovação da página inicial (a “home” da intranet), é a composição visual das páginas internas, que começaram a ser produzidas em 19 de julho, pela área tecnológica.

O processo para a produção das páginas internas foi um pouco mais demorado, pois não havia estrutura pronta e houve, também, aumento das áreas da organização, o que levou a ser desenvolvida nova estrutura para esses novos setores.

Então, após várias reuniões entre as áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação sobre layout, estrutura, usabilidade, próximas versões, a intranet estava pronta para ser lançada.

A proposta do lançamento da intranet era, à época, um tanto quanto pretensiosa, pois a intranet era a primeira plataforma para a comunicação interna da organização. A ideia era reunir todos os colaboradores no auditório da empresa e comunicar, tendo como porta-voz o presidente da VALEC, que a intranet “estava no

ar”, com todos os benefícios que esta ferramenta pode oferecer à organização, para melhorar o fluxo interno das informações e, conseqüentemente, acelerar a comunicação interna empresarial. Mas, por motivos políticos, a proposta do lançamento, como um grande evento, não ocorreu.

O lançamento, então, foi feito por meio de um comunicado do presidente, enviado por email, no dia 09 de janeiro de 2013.

Apesar de o lançamento não ter sido por meio de um grande evento, o dia 9 de janeiro de 2013 foi um marco para a área de Comunicação da VALEC. Um produto esperado pelas áreas responsáveis, pelo atual presidente da organização e por todos os colaboradores, que esperavam que a ferramenta pudesse expandir a comunicação por toda a empresa e melhorar os processos entre as áreas.

3.1 Conteúdo da Intranet

O conteúdo da intranet da VALEC é bastante corporativo, ainda. Como a empresa não possui cultura de comunicação interna, optou-se por iniciar a intranet com conteúdo basicamente corporativo, para depois desenvolver e inserir um conteúdo lúdico. A ideia é estimular o acesso dos colaboradores à rede interna e, para tanto, a estratégia é usar documentos e materiais que facilitem o trabalho e a produção de todos na empresa.

Estão disponibilizados na rede documentos de todas as áreas, que antes tinham uma enorme solicitação e eram enviados por email, notícias sobre a empresa (clipping), divulgações sobre a empresa nos meios de comunicação legal, como no Diário Oficial da União, manuais e cartilhas, dicas diversas, matérias sobre as ações da empresa e de cada área, regimento interno, artigos do presidente sobre diversos assuntos, acesso aos sistemas da organização, acesso ao webmail, agenda de contatos, mapas e imagens sobre o produto da empresa.

Em março de 2013, foi inserido o primeiro material lúdico na intranet, que irá se estender por, pelo menos, um ano. A ideia é divulgar quem são as pessoas que trabalham na empresa e mostrar o que essas pessoas fazem nas suas horas vagas. Surgiu, assim, o produto “A Cara da VALEC”, que é divulgado todas as terças e quintas-feiras, com a foto de um colaborador e as suas respectivas informações. O sucesso da publicação foi imediato, pois as pessoas puderam conhecer com quem se falava ao telefone ou com quem trocavam e-mails. A escolha do colaborador que

será a “A Cara da VALEC” do dia é aleatória, e feita pela área de Comunicação. Existem, porém, algumas regras: para cada dia, busca-se gêneros, local de trabalho (sede ou filiais) e grau de escolaridade (médio ou superior) diferentes.

Quanto ao formato da inserção do conteúdo, as áreas encaminham para a Comunicação os materiais que desejam inserir e a área de comunicação faz a publicação do material, por meio do envio do material à área da Tecnologia da Informação, que realiza a publicação. A Comunicação não possui nenhuma ingerência sobre o material enviado, portanto a responsabilidade do material divulgado é da área correspondente.

Esse processo, geralmente, é feito em um mesmo dia, com intervalos de uma hora, do momento em que a ASCOM recebe e que o material é publicado. Isso se deve ao fato de que há na Comunicação e na Tecnologia da Informação pessoas incumbidas apenas para trabalhar na intranet da organização. Se não fosse dessa forma, a intranet seria o grande gargalo da organização, pois são mais de 15 áreas para enviar matérias e documentos a serem publicados na rede e apenas duas áreas para receber, processar e publicar os materiais.

Quanto à divulgação do material que é publicado na intranet, a ASCOM dispara e-mails com as novidades e atualizações da intranet, desta forma, os colaboradores ficam sabendo sobre as novas informações inseridas no portal interno.

Praticamente, tudo que é publicado na intranet, é divulgado por e-mail para toda a organização. Foi a forma escolhida, pela área de Comunicação, para desenvolver nos colaboradores o hábito de acessar a intranet.

3.2 Layout da Intranet

Depois de alguns estudos realizados pelas áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação, optou-se por confeccionar um layout que promovesse a usabilidade e disponibilizasse a maioria das informações no espaço da tela do computador, sem a necessidade de “rolar” a barra de rolagem.

Os materiais para os estudos resumem-se na verificação de outros portais internos, nas consultas aos manuais do Governo Federal para Comunicação Digital e nos conhecimentos teóricos e técnicos de web design.

Na página principal (home), prevalecem as cores azul e verde, em várias tonalidades, fonte “arial”, em tamanhos variados. Há um banner principal, rotativo, com os assuntos considerados relevantes ou então com alguma pauta que mereça destaque por seu caráter de urgência. Outros banners merecem destaque no lado direito da página. Esses são estáticos e geralmente estão associados a materiais permanentes como plano de cargos e salários e acesso para ordem de serviços e sistemas. Do lado esquerdo, na home, há acesso para os links principais como áreas da VALEC, clipping, cartilhas institucionais, agenda de contatos entre outros. E, no meio da página, entre os banners estáticos e os links, estão as novidades da intranet, em uma sessão denominada “Fique Ligado”.

A ideia de um layout enxuto promove uma melhor interação com os usuários, pois esses conseguem localizar com mais facilidade as informações que foram buscar. E como a usabilidade é um princípio da intranet, fez-se necessário um estudo para se chegar a um resultado prático e interativo para com os usuários.

3.3 Resultados e melhorias a serem implantadas

Em três meses de intranet é possível verificar a melhoria da comunicação interna na organização. Os colaboradores utilizam a rede, enviam os seus materiais para divulgação, sugerem pautas e reclamam quando necessitam de algum material que poderia estar na intranet, a fim de facilitar o trabalho de toda a organização. A ASCOM absorve todas essas demandas e analisa para verificar a possibilidade em atendê-las. A análise dessas demandas ocorre de forma aleatória, pois a área de Comunicação ainda não dispõe de um manual sobre o que inserir na intranet. Atualmente, tudo que se relaciona com a vida corporativa da empresa deve ser inserido na intranet.

Não foi efetuada nenhuma pesquisa, nesses três meses, para verificar como foi essa melhoria. O que foi analisado é o retorno, por e-mail ou pessoalmente, dos colaboradores, quanto aos assuntos da intranet. É o caso de documentos relacionados às obras das ferrovias, acessados por muitas pessoas da empresa. A ASCOM recebe e-mails de agradecimento por esse material estar disponível na

intranet sempre atualizado. Chegam também e-mails cobrando a inserção de materiais de outras áreas, que são imprescindíveis para o andamento dos projetos.

Outro exemplo dessa análise é o retorno enviado, pelo meio de comunicação definido na campanha, de assuntos como “Clube de Inglês”, que chama os colaboradores, para, a cada 15 dias, praticarem o idioma estrangeiro, em local e hora determinado pelos próprios integrantes do Clube, com a anuência da gerência. Quando da publicação do Clube, em forma de matéria, na intranet, o e-mail da ASCOM lotou de tantos elogios à iniciativa e com inscrições de participantes.

Um outro assunto, que sempre causa muitos retornos, é “A Cara da VALEC”, que é publicado sempre às terças e quintas-feiras e movimenta os colaboradores que querem saber quem é a “cara da vez” e, por isso, se ligam, combinam de se encontrar para conhecer quem é a aquela pessoa que falam por telefone ou por e-mail todo o tempo, mas nunca se viram pessoalmente.

Ainda há aquelas áreas que procuram a ASCOM para publicar algum material que nem havia sido proposto quando das reuniões com as áreas. Isso mostra a importância da intranet, pois uma vez divulgado o documento, facilita o trabalho da área que o disponibilizou na rede e o das outras áreas que desejam o material. Atualizado, disponível, fácil de acessar. Dispensa telefone, gasto com impressão e tempo em enviar por e-mail para todos que solicitarem.

O tópico “Dicas de Português” também revela à área de Comunicação que esse tema é bastante aceito pelos colaboradores e alguns até sugerem novas dúvidas para as próximas publicações.

Por essas análises de retorno é que as áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação concluem que a comunicação interna existe, formalmente, na organização e segue um ritmo eficiente nas trocas de informações entre a empresa e os seus colaboradores. E, em consequência disso, trabalham para melhorar ainda mais o produto, tanto em sua estrutura como nas linhas estéticas e de conteúdo.

A ideia é que, daqui a um ano, se faça uma pesquisa para avaliar como está a comunicação interna, depois da implantação da intranet.

Ainda há muitas necessidades a serem absorvidas e problemas que precisam ser resolvidos e entendidos por todos os colaboradores. Um exemplo é a agenda de contatos, que apesar de estar disponível na intranet, ainda existem colaboradores que solicitam a agenda de papel ou então ligam uns para os outros para solicitar o telefone de algum colaborador.

Outro problema é a falta de uma política editorial para a intranet que, como mencionado acima, não há controle formal do que pode ou não ser publicado na intranet.

Quando da análise do conteúdo, na época do feitiço da intranet, sabia-se que alguns assuntos eram importantes, mas não se definiu uma política editorial para selecionar os futuros assuntos que seriam divulgados na intranet. Por isso, atualmente, há dificuldade em saber se determinado assunto pode ou não ser inserido no portal interno.

Desde a implantação da intranet, houve erros e acertos quanto aos novos conteúdos. Geralmente, os acertos referem-se a documentos formais das obras e de planejamento. Há acertos também relacionados a assuntos como dicas sobre diversas matérias e tópicos sobre os assuntos técnicos da organização. Mas ocorreram erros sobre temas delicados, como furtos de comida nas geladeiras de todos os andares. Alguns colaboradores acharam que a divulgação na intranet colocou a empresa “em polvorosa”. Se existisse uma política editorial, talvez o risco de uma publicação não ser bem aceita pelos funcionários, fosse menor. De qualquer maneira, a organização deve suprir esta lacuna com a publicação de uma política editorial, de acordo com os preceitos da empresa e em consonância com as diretrizes da Comunicação.

Como não houve um grande evento para divulgar o produto, com treinamentos por área, muitas pessoas ainda estão descobrindo as funções da rede interna, o que demanda um certo tempo até a adaptação de todos aos recursos propostos pela intranet.

Com a nova versão da intranet, que está sendo desenvolvida, será possível sanar alguns problemas encontrados nesta primeira versão. Para a nova versão, há a possibilidade de inclusão de um software que possibilite verificar quais links estão sendo mais acessados para possibilitar a retirada de links em desuso e melhora daqueles que estão sendo mais utilizados. Outro tópico para análise seria inserir um canal de comunicação entre o usuário e as áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação para receber elogios, reclamações e sugestões dos colaboradores, a fim de melhorar a rede interna. Hoje, esse tipo de contato é feito via correio eletrônico.

Pautas lúdicas, como por exemplo, um “Canal de Classificados” poderia aumentar o acesso dos colaboradores à rede e ainda ajudar as pessoas a encontrar soluções desejadas como compra e venda de veículos ou qualquer outro tipo de

objeto. Além de promover a interação dos colaboradores, as pessoas se sentem seguras em negociar com seus colegas de trabalho.

Ainda, no projeto da nova versão estão um layout diferenciado do atual, uma melhor usabilidade que promova um acesso mais rápido às consultas, um olhar mais atento ao organograma da organização a fim de disponibilizar as informações mais importantes e essenciais aos colaboradores e programas interativos, como mapas e informações de uso contínuo que mudam semanalmente.

A intranet é um canal de comunicação dinâmico, que se adéqua às necessidades da organização, portanto é natural que mudanças apareçam ao longo do tempo, provando que a instituição é um organismo vivo e precisa se modificar para atender a demanda do seu público interno. E a intranet absorve toda essa mudança e deve ser a propulsora das novas realidades para toda a organização.

CONCLUSÃO

Os objetivos propostos neste trabalho, como a apresentação do processo de implantação da intranet na VALEC, a divulgação dos resultados e a proposição de melhorias, foram alcançados durante a pesquisa documental efetuada em livros, revistas científicas, mídias digitais e documentos da organização, além da prática, que foi o próprio desenvolvimento da intranet por esta pós-graduanda.

Conclui-se, desta forma, que a junção da teoria e da prática possibilitaram o resultado concreto do trabalho, com um produto real em uma organização desprovida, até a concretização da intranet, de uma comunicação interna eficaz.

Na busca da pesquisa documental, verificou-se que não há, no mercado editorial, livros ou documentos voltados exclusivamente para a comunicação interna. Essa, é inserida em materiais de comunicação em geral, o que torna a pesquisa um pouco mais difícil e trabalhosa. Existem, porém, alguns artigos científicos de professores, mestres e doutores, mostrando que área de Comunicação está cada vez mais empenhada em mostrar que a comunicação interna necessita de atenção e deve ser tratada de forma específica, pois possui características que fazem a diferença na produtividade de uma organização.

Quanto à parte prática, esta pós-graduanda, por coordenar o projeto de implantação, no que diz respeito à Comunicação, pôde verificar todas as dificuldades de se implantar um projeto como este. Desde as pesquisas de mercado, as reuniões com a área de Tecnologia da Informação, as reuniões com todas as outras áreas para absorver as necessidades, as pesquisas de layout, a definição de estratégias para o produto, o inúmeros relatórios produzidos, os prazos a serem cumpridos.

Lançar uma boa intranet exige tempo e profissionais competentes. Todas as dificuldades são válidas quando o produto é lançado. O lançamento da intranet é legítimo, pois o retorno de toda a organização é positivo, e ratifica a importância da intranet para melhorar a produtividade de todos os colaboradores e a interatividade entre organização e funcionários.

Não resta dúvida de que a intranet, como ferramenta de comunicação interna, promove, na VALEC, um aumento na produção do trabalho de todos os colaboradores. E, como na organização não havia uma cultura de comunicação interna, a intranet surgiu como um grande projeto da VALEC para os seus colaboradores, o que proporcionou ânimo em todos os funcionários da instituição. Eles se sentiram reconhecidos e valorizados, e puderam mostrar, para toda a organização, o que cada área estava desenvolvendo.

O papel da intranet, nesses três meses, mostrou-se importante para desenvolver uma cultura interna de integração entre os colaboradores dos diversos escritórios e promover a interação da comunicação empresarial, imprescindível para o bom andamento do trabalho de todos dentro da organização.

Com esta primeira versão da intranet, foi possível verificar as falhas cometidas durante o processo de implantação da arquitetura da informação, layout e conteúdo, portanto, na segunda versão, que já está em andamento, ocorrerão melhorias a fim de tornar a intranet um modelo de comunicação interna na VALEC.

Além de novas alternativas para a arquitetura da informação, há de se fazer pesquisas internas para verificar se o conteúdo está sendo suficiente para tornar o trabalho dos colaboradores mais ágil e eficiente.

A intranet é um produto dinâmico, portanto, mesmo que na segunda versão o produto esteja melhor do que o anterior, sempre haverá necessidade de pensar em outras possibilidades de interação com os colaboradores, por meio da rede interna.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Manole, 2003.

FRONCKOWIAK, John W. *Intranet para leigos*. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.

HUPPES, Daniela; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. *Repensando a comunicação interna através do planejamento estratégico organizacional*. Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO A – primeira versão da intranet (setembro, 2011)

VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

Intranet Site VALEC Organograma Rede Social Pesquisa

Mapas de Ferrovias

Visualize os mapas da Valec

Notícias VALEC - Diário Oficial - Veículos de Comunicação

www.valec.gov.br

Avisos

Dia da TI
Parabéns!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
Lançamento da Intranet Corporativa da VALEC - ICV
Dia 12 de março, às 10h, no auditório da VALEC, localizado no 16º.

Palavra do Presidente

Plataforma de Gestão VALEC

Ordem de Serviços TI

Sistemas GELIC

Documentos	Sistemas	A VALEC	Serviços
Memorandos Circulares	PGV	Regimento Interno	Ordem de Serviço TI
Modelos Padrão de Redação Oficial	Sistemas GELIC	Código de Ética	
Normas		Estatuto Social	

VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. – SBN Quadra 01, Bloco F, Ed. Palácio da Agricultura, Andares 15, 16, 17, 18, 19 e 20 Brasília – DF / CEP 70 040-000

Esta versão não fora apresentada, devido à troca de diretoria e superintendência. (verificar páginas 26 e 27)

ANEXO B – versão revisada da intranet (julho, 2012)

BRASIL

INTRANET

VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

Portal VALEC - Webmail - Fale com a Intranet

O que você procura?

CONHEÇA A VALEC | ORGANOGRAMA | REGIMENTO INTERNO | CÓDIGO DE ÉTICA | ESTATUTO SOCIAL

TÍTULO DO DESTAQUE PRINCIPAL AQUI

Breve descrição do destaque aqui em até três linhas.
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.

[Leia mais](#)

1 2 3 4

ACESSE

- ÁREAS DA VALEC
- DOCUMENTOS VALEC
- LINKS IMPORTANTES
- GALERIAS
- CARTILHAS INSTITUCIONAIS
- VALEC NO DIÁRIO OFICIAL
- NOTÍCIAS
- SISTEMAS
- OUTRO ITEM
- OUTRO ITEM
- OUTRO ITEM
- OUTRO ITEM

AVISOS IMPORTANTES

- 11/08/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.
- 10/08/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.
- 09/08/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.
- 27/07/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.
- 11/07/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.
- 10/07/2012**

► Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc diam nulla, cumsan ac pretium a, pretium non augue. Nam mauris risus.

ACESSOS RÁPIDOS

- PALAVRA DO PRESIDENTE**
- PLATAFORMA DE GESTÃO**
- ORDEM DE SERVIÇOS**
- SISTEMAS GELIC**
- WEBMAIL**

Órgãos Vinculados: [Ministério dos Transportes](#) - [Agência Nacional de Transportes Terrestres](#)

DOCUMENTOS	SISTEMAS	A VALEC	SERVIÇOS
► Item de documento aqui	► Item de sistemas aqui	► Item aqui	► Item de serviço aqui
► Item de documento aqui	► Item de sistemas aqui	► Item aqui	► Item de serviço aqui
► Item de documento aqui	► Item de sistemas aqui	► Item aqui	► Item de serviço aqui
► Item de documento aqui	► Item de sistemas aqui	► Item aqui	► Item de serviço aqui

Versão apresentada em julho de 2012, pela nova superintendência. (verificar páginas 27 e 28)

ANEXO C – versão atual da intranet (abril, 2013)

INTRANET

VALEC Engenharia, Construção e Petróleo S.A.

CONHEÇA A VALEC | REGRAMENTO INTERNO | CIDADA NA VALEC | ESTATUTO SOCIAL

Beba muita água, Mas ajude o meio ambiente

ÁREAS DA VALEC

- ÁREAS DA VALEC
- FRANQUIAS
- PLANO DE NEGÓCIOS
- UNIDADES INSTITUCIONAIS
- VALEC NO DIÁRIO OFICIAL
- FIQUE LIGADO
- SISTEMAS DA VALEC
- CLIPPING
- AGENDAS DE CONTATOS
- CÍRCULO DE COMÉRCIO

FIQUE LIGADO

CLIPPING

- 05 de Maio de 2013
Primeira partida do Clube de Futebol chega ao fim
- 05 de Maio de 2013
Se Condição tem visibilidade para as propostas de licenciamento e construção da Valec
- 05 de Maio de 2013
Valec vai a Mato Grosso do Sul para ouvir interesses da população

CURSOS RÁPIDOS

- NOTAS RELEVANTES DE CIPOLITANO
- SISTEMA DE AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSO DE FOLHA
- PLATAFORMA DE LÍNGUA PORTUGUESA
- UNIDADES LÍNGUAS
- PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
- REVISÃO

Qual é o curso VALEC?

Copyright © 2013. Todos os direitos reservados.
VALEC Engenharia, Construção e Petróleo S.A. - CNPJ 06.940.110/0001-00, Rua da Sane, 100 - 13050-000, São João do Rio Preto, SP - CEP: 13.200-000

ANEXO D – versão atual da intranet (páginas internas)



Página da área da Assessoria de Comunicação (ASCOM). Cada área possui uma página para publicar os seus próprios materiais e documentos.



Página Galeria Multimídia, com vídeos, fotos e mapas.



Página Cartilhas Institucionais

[illegible]

Página Fique Ligado

[illegible]

Página Agenda de Contatos